



MIRAKL

業界をリードするエンタープライズ マーケットプレイスに学ぶ 11のベストプラクティス

エンタープライズマーケットプレイスを実現した
大手組織に学ぶ成功ガイドの決定版

目次

はじめに	3
戦略的ビジョン	4
1. ITプロジェクトではなく、全組織的なプロジェクトとして取り組む	5
2. 商品のカニバリゼーションを恐れない	6
3. 競争を促し、成長を加速させる	7
4. マーケットプレイスをサイロ化せず、成長促進力として活用する	8
5. 「内製」の罠を認識する	9
重要なオペレーション上の意思決定	11
6. キュレーションと希少性の確保を混同せず、規模に応じたキュレーションを行い、ブランドDNAを守る	12
7. 購入者が利用するチャンネルにマーケットプレイスを統合する	14
8. マーケットプレイス用に独自のマーケティング計画を策定する	15
成功要因とチェンジマネジメント	17
9. すべての関係者を巻き込む	18
10. マーケットプレイスに適したチーム作りに投資する	20
11. マーケットプレイスのパフォーマンスデータを賢く利用する	21
おわりに	22

はじめに

エンタープライズマーケットプレイスは、eコマースの成長を最も大きく、最も速くするためのドライバーです。2020年には、**世界で2兆6700億ドルに上るeコマース売上高の62%**をオンラインマーケットプレイスが占めたことに加え、eコマース売上高が最も著しく成長した四半期には、オンラインマーケットプレイスがeコマース市場全体の2倍の速さで成長していました。

エンタープライズマーケットプレイスモデルの成功が最初に証明されたのは小売業界でしたが、ここ数年、B2CまたはB2Bにかかわらず、すべての業界でこのモデルの成功が加速しています。現在、**B2B企業の75%**が自社独自のエンタープライズマーケットプレイス戦略を策定中であり、Gartner社によると、2023年までに**エンタープライズマーケットプレイスの70%以上**がB2B取引に対応することになる見込みです。

顧客のニーズを満たすことを追求している組織にとって、エンタープライズマーケットプレイスは不可欠なものとなりました。**エンタープライズマーケットプレイスを成功させるためには、ビジネスモデルが変わることを受け入れなければなりません。**マーケットプレイス事業者は、調達、製造、在庫、出荷などの一直線の流れを通じて購入者のニーズを満たす従来のパイプラインモデルから、販売事業者とパートナーからなるエコシステムを築き、購入者に素早く、より多くの選択肢と価値を提供することができるプラットフォームモデルへと移行しています。

マーケットプレイスの開設は新しいビジネスモデルをはじめめる上での大きな一歩に

この新たなビジネスモデルにおいては、成功のためのベストプラクティスも一新する必要があります。 Miraklは、40か国以上の小売、卸売、製造、調達などの業界で展開される300以上の大手エンタープライズマーケットプレイスから学んだ知識を体系化しました。どれもが新しいビジネスモデルの力を認めたプラットフォーム分野のパイオニア企業によって運営される、Miraklベースのエンタープライズマーケットプレイスです。

本eブックでは、**素早く拡張可能なエンタープライズマーケットプレイスビジネスを立ち上げ、成功させるためには欠かせない、11件のベストプラクティス**をご紹介します。どのベストプラクティスも、各業界をリードするプラットフォーム分野のパイオニア企業から得た事例や知見によって裏付けられています。ベストプラクティスは以下の3つのカテゴリーに分類されています。



戦略的ビジョン：マーケットプレイスの開設を成功させ、世界で最も成功しているマーケットプレイスの特徴である「継続的な成長」を実現させるためのベストプラクティス



重要なオペレーション上の意思決定：エンタープライズマーケットプレイスにおける顧客体験や、最終的に購入者に再利用してもらえるかを決定付けるベストプラクティス



成長促進とチェンジマネジメント：成長するための条件を整えつつ、マーケットプレイスの成功を促し、監視し、状況変化に対応することに特化したベストプラクティス

世界のエンタープライズマーケットプレイス事業者は、これらのベストプラクティスに倣うことで、この新しく革新的なビジネスモデルで成功するための基盤が築かれると言っています。

戦略的ビジョン

エンタープライズマーケットプレイスの戦略的ビジョンには、**マーケットプレイスの開設を確実に成功へと導き**、市場に大きな付加価値を提供し続けるための一連の重要なビジネス判断が反映されています。マーケットプレイス開設後も商品が増え、出品者が増え、購入者が増え続けるという恒久的な好循環を生み出し、**継続的な成長を実現するためには、明確な戦略的ビジョンを描くことが不可欠です**。以下のベストプラクティスに倣うことで、マーケットプレイスの長期的成功に必要な基盤を築くことができます。

1

ITプロジェクトではなく、全組織的なプロジェクトとして取り組む

マーケットプレイスを全組織的な優先事項として捉え、エグゼクティブスポンサーの考えや戦略の整合性を図ってください。

エンタープライズマーケットプレイスモデルは、従来のeコマースでは不可能であった**ワンランク上の俊敏性、規模、収益性を実現し、組織全体の持続的な成長を促進**することができます。しかし、全組織的なビジョンと高い目標を掲げていなければ、これらのメリットを完全に実現することはできません。

成功しないエンタープライズマーケットプレイスに共通する特徴として、全組織的に時間やリソースを投入する前に、モデルを試験運用するために特定の部門や商品カテゴリーに限定された取り組みを行うというものがあります。この場合、のちに関与する関係者は初期の取り組みに対する意見を述べるのができないため、組織全体にとって有益な戦略を策定し、賛同を得ることは難しくなります。

マーケットプレイスを試験運用またはITプロジェクトとして捉えては失敗します。**組織の幹部が、マーケットプレイスモデルによりビジネスがどのように転換されるかを理解し、各事業部門がマーケットプレイス開設初日から得られる価値について認識する必要があります。**このようなアプローチにより、マーケットプレイスにおける販売事業者や品揃えに関する戦略、またビジネス上のコアとなるeコマース体験をどう作っていくのか、極めて重要な判断を早期に下すことが可能になります。

何百社もの大手企業が、共通のアプローチを通じて組織全体からマーケットプレイスへの賛同を得ています。それは、**マーケットプレイスの成功に対する最終責任を負うエグゼクティブスポンサーを任命**することです。このエグゼクティブスポンサーは、自組織内に限らず、ビジネスパートナーにも積極的に戦略を提唱し、マーケットプレイスを実現させる責任を負います。また、可能性が最大限まで引き出されるように、マーケットプレイス専任チームを配備し、継続的な投資が行われるように働きかけを行います。



Ralf Buehler氏
CEO

ドイツの流通業者 Conrad Electronics社は、顧客がワンストップショップを求めていることを認識していました。そこで、経営陣に至るまでのすべての関係者が協力してエンタープライズマーケットプレイス戦略を策定し、ビジネスを転換させました。

「Conrad製品を80万点の品揃えにするまでに約100年かかりました。マーケットプレイスに600万点を出品するまでにかかったのは、わずか4年です。マーケットプレイスがなければ、これは実現できませんでした。この成功をもってしても、マーケットプレイスの可能性を最大限に引き出すには、まだまだ取り組みが必要だと理解しています。」

HUDSON'S BAY



Iain Nairn氏
社長兼 CEO

カナダを代表する小売企業であり、国内有数の百貨店を経営するHudson's Bay社は、デジタルファースト戦略の一環としてMiraklベースのマーケットプレイスを立ち上げ、初日から数百もの新規ブランド商品が売り出されるシームレスなオンライン体験を実現しました。

「最大の成功要因は、上級経営幹部による運営チームを結成したことです。私も参加しました。カスタマージャーニーとカスタマーエクスペリエンスを重視し、何百もの新規ブランドが出品されるマーケットプレイスを立ち上げたのです。従来の百貨店モデルでは決して実現できませんでした。」

2 商品のカニバリゼーションを恐れない

顧客ニーズがあるすべての商品カテゴリーについて、サードパーティー販売事業者向けにマーケットプレイスを開放してください。
これは主力商品カテゴリーでも同様です。

カニバリゼーションは、マーケットプレイス戦略を検討中の組織から最もよく挙がる懸念かもしれません。このような組織は、自組織の主力商品カテゴリーからサードパーティー商品が売り出されることで望まない競争が発生し、自社在庫の販売機会が奪われることを恐れています。しかしデータを見ると、**主力商品カテゴリーとそれ以外の商品カテゴリーの両方をサードパーティー販売事業者に開放することで、実際にはGMV（流通取引総額）が上がり、収益が増えることが証明されています。**

2020年、Miraklベースの**マーケットプレイスの品揃えは32%拡大**しましたが、**GMVは81%とさらに大きく成長しています**。このことは、品揃えを強化することでカニバリゼーションが起こるのではなく、むしろマーケットプレイス全体、ひいては購入体験全体が強化されることを証明しています。

出典：Enterprise Marketplace Index by Mirakl

また、このような戦略を採用することで**顧客ニーズに対する知識と理解がより深まる**ため、市場における自社の立ち位置は相対的に向上します。マーケットプレイスとは、自社で在庫を抱えるコストやリスクを負うことなく、購入側が実際に求めているもの、そしてマーケットプレイスに期待していることを試し、学ぶことができる手段なのです。

最終的には、顧客ニーズがあるすべての商品カテゴリーを（厳選された質の高いマーケットプレイス販売事業者ネットワーク内の）サードパーティーに開放することで、**自社ブランドを強化し**、ニーズがあるすべての商品カテゴリーにおける「ワンストップショップ」としての地位を確立することができます。それが顧客満足度の向上と収益増加につながります。



Vincent Belhandouz氏
ANIELグループ社長

自動車部品販売会社であるANIEL社は、2019年3月、Miraklベースのマーケットプレイスを立ち上げました。自動車整備工場が競争力のある価格であらゆる顧客ニーズに応えることができる、拡大し続けるワンストップショップの世界を創り上げました。

「スペシャリストになってください。AmazonやAlibabaは似たような商品を販売しているゼネラリストであり、スペシャリストではありません。ANIELは、当社が事業を展開するB2B市場のエコシステムを熟知しているエキスパートであり、顧客はその専門知識を頼りにしています。それが、ANIELとゼネラリストとの違いです。」

1,500万点 **400%以上** **50%**

商品数

対前年GMV成長率

2022年末までに予想される売上高に占めるマーケットプレイス割合

CAMPADRE®



Anders Lindquist氏
マネージングディレクター

Campadre社は、北欧初かつ最大のオンラインショッピングクラブです。150万人の会員を抱え、各種販売事業者にマーケットプレイスへ出品してもらうことで、売れ筋の商品カテゴリーにおける売上を増やしています。

「Campadreのホーム部門は前年比80%の成長を遂げています。当社主力商品であるホーム関連商品をサードパーティー販売事業者にも開放することで、ここにしかない品揃えを実現することができています。ホーム用品のワンストップショップを目指しています。」

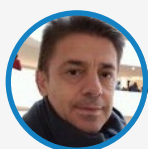
3 競争を促し、成長を加速させる

マーケットプレイス上のすべての商品について出品者同士に競争させ、より多くの顧客のニーズに応えることを目指してください。

顧客は、いつでも、どこにいても、あらゆるものが手に入ることを期待しています。売り切れ商品の再入荷を待つよりも、今すぐニーズを満たしてくれる企業を選ぼうとするのです。マーケットプレイス上のすべての商品や商品カテゴリーで販売事業者同士が競争するようになれば、より迅速に代替品を取り揃え、常に顧客のニーズに備えておくことができるため、販売機会を逃すことはありません。

また、購入者が欲しがっている商品を最適な価格と条件で提案できるようになるため、購入者がどこか別のところで価格を比較したとしても、常に最高の価値を提供することができます。このような競争を実現することで、どのような場合でも確実に販売機会をつかみ、収益を拡大させることができるのです。

このような競争の結果、販売事業者の数が増えるほどメリットも増加する環境が作り出されます。「Enterprise Marketplace Index by Mirakl」によると、2020年、Miraklベースのマーケットプレイス上の販売事業者の数は46%拡大しましたが、同時に販売事業者1社あたりのGMVも24%増加しています。販売事業者の数に加え、販売事業者1社あたりのGMVが増加することで、マーケットプレイスとしてのGMVは81%もの増加を記録しました。このデータは、マーケットプレイス上で多数の販売事業者が競争を繰り広げることで、新たな成長機会が生まれることを証明しています。



Jose Nilson Ferreira 氏
マーケットプレイス
担当ディレクター

Carrefour社は、30か国でハイパーマーケットやスーパーマーケットを展開しています。スペイン、フランス、ブラジルなどの主要市場でエンタープライズマーケットプレイスを開設しました。同社の成功要因は、販売事業者同士の競争にあります。

「マーケットプレイスは、当社のデジタルトランスフォーメーション戦略の中心に位置しています。品揃えを制限しないため、いつでも、すべての人に、あらゆるものを、最高の価格でお届けすることができます。」

8,000 社以上 700 万点以上 30%

販売事業者の数

商品数

eコマース GMVに占める
マーケットプレイスの割合

4 マーケットプレイスをサイロ化せず、成長促進力として活用する

エンタープライズマーケットプレイスをビジネスの成長加速ツールとして捉え、あらゆる部分で活用してください。

最も成功しているマーケットプレイス事業者は、新しいビジネスモデルによって比類のない柔軟性と俊敏性が実現し、かつて成長と収益性を阻んでいた問題が解消されることを認識しています。マーケットプレイスモデルの採用から開設、拡大に至るすべての段階において、常に「マーケットプレイスを利用して新たな成長機会を創り出す方法」について考えてください。

最も成功しているマーケットプレイス事業者は、マーケットプレイスでしか実現できないメリットに基づき、企業目標を定めています。マーケットプレイスを利用して革新的な成長機会を加速させる方法はたくさんありますが、本書では3つの例をご紹介します。

- **海外展開：**エンタープライズマーケットプレイスで現地の販売事業者ネットワークとのつながりをサポートすれば、新規市場への参入や、その地域向けの品揃えを強化することができます。マーケットプレイス事業者だけでなく、そこへ出品する販売事業者にとっても、各市場での決済、税金、配送などを簡単に管理できるようになり、海外展開の基盤を築くことが可能になります。
- **サービス：**多くの組織では、商品に加えてサービス提供の機会としてもマーケットプレイスを活用しています。例えば、家具の組み立てサービスや、業務用重機の購入者向けにはMRO（メンテナンス・修理・操作）サービスを提供することができるかもしれません。商品とセットで販売する場合でも、単体で販売する場合でも、サービスは購入者との関係を深めながら売上を伸ばすことができる素晴らしい機会といえます。ただし、マーケットプレイスからサービスを提供する場合には、スケジュール管理や商品リストの調整など、今までには無い新たなeコマース要件に対応する必要性が出てくることも頭に入れておいてください。
- **企業の社会的責任：**もし自社が持続可能な調達活動を標榜していたり、包括的な労働慣行への投資を約束していたりする場合、その取り組みを加速させる手段として、マーケットプレイスを検討することが可能です。マイノリティ企業、中古品や再生品の販売事業者、持続可能な活動に投資している組織など、自社の目標に適した販売事業者を特定し、彼らをオンボーディングできる権限をマーケットプレイスチームに持たせるようにしましょう。

技術や戦略の観点から早期にこれらのニーズを特定し、考慮することで、初期段階から全社的な成長を支援するマーケットプレイスを確保することができます。

coperama
We buy together



Ramón Luengo 氏
CEO

NH ホテルグループが所有するホスピタリティ業界初の調達プラットフォーム「Coperama」は、2,000社以上のサプライヤーネットワークを管理しています。スペインから他のヨーロッパ諸国や南米にも進出した同社にとって、主力事業以外における顧客ニーズに応えるためには、マーケットプレイスが不可欠でした。

「マーケットプレイスモデルにより、提携したいサプライヤーが多いヨーロッパ圏内に限らず、世界中で新たなパートナーを見つけ、迅速に出品してもらうことができます。」

5 「内製」の罠を認識する

マーケットプレイスの成長を加速できるテクノロジーパートナーを見つけてください。

エンタープライズマーケットプレイスにより、自社のブランドを強化すると同時に、顧客の高まる期待に応えることが可能になります。しかし、マーケットプレイスとは、ブランド力を強化・拡大するものでありながら、ビジネスモデルを変えるものでもあるため、**新たなモデルに則した新しい専門知識が必要とされます。**

「内製」文化が定着した組織では、マーケットプレイス機能の自社開発を考えることが少なくありません。しかし、リソースが豊富かつ最適化された企業でない限り、このアプローチはおすすめできません。世界トップクラスのマーケットプレイスは、業界最高レベルのスキルを有する数百人規模の開発者チームによって構築された（また継続的に最適化されている）プラットフォーム上で運営されていることを考慮してください。また、そのようなマーケットプレイス事業者は、マーケットプレイスの拡大に伴うニーズを予想し、それに対処することを専任とするエキスパートを数百人規模で雇うことで社内の知識と専門性を培っているのです。

恐らく大抵の組織では、これほどの投資は不可能であり、株主もそれを望んでいないでしょう。単純に現実的な選択肢ではないのです。

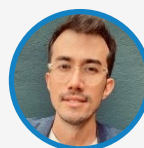
幸い、エンタープライズマーケットプレイス事業者の持続的な成功に必要なリソースを提供してくれる**テクノロジーパートナーのエコシステムがあります**。ソリューションを内部開発し、維持する必要はありません。

難しく複雑な作業はパートナーに任せ、社内リソースはそのビジネス特有の重要なマーケットプレイス戦略に集中させることができます。**成功しているエンタープライズマーケットプレイスは、規模と成長の両方を手に入れるため、社内の能力を補完してくれる専門知識を有するパートナーと提携し、成長を阻む要因を排除しています。**



Leroy Merlin社は、DIYとホームセンターの世界的なリーダー企業です。Mirakl Connectを利用して、信頼できる質の高い販売事業者とつながり、自社マーケットプレイスの販売事業者集めを加速させています。

「Mirakl Connectを利用することで、販売事業者探しを大幅に加速させることができました。現時点において、当社マーケットプレイスへの出品者の50%以上が、このプラットフォームを通じて見つけた販売事業者です。」



David Gomez氏
マーケットプレイス責任者

難しく複雑な作業はパートナーに任せ、社内リソースはそのビジネス特有の重要なマーケットプレイス戦略に集中させることができます

マーケットプレイスプラットフォームの中心的な要件だけでなく、以下を含むさまざまな取り組みのためにも、パートナーを利用することができます。

- ✓ **質の高い販売事業者の特定：**マーケットプレイスの販売事業者コミュニティを拡大させるにあたり、単一プラットフォーム上に何千社もの販売事業者を集められるパートナーと連携することで、ブランドのアイデンティティと目的に合致した販売事業者を素早く見つけ出し、出品してもらうことが可能になります。
- ✓ **運送と物流の管理：**運送業者と提携することによって、マーケットプレイスの商品やサービスが販売事業者から顧客に届くまでのフルフィルメント体験の標準化、および改善に役立てることができます。
- ✓ **購買部門との統合：**購買部門向けビジネスを行っている場合、マーケットプレイスにパンチアウトカタログ機能を搭載できるテクノロジーパートナーと提携することで、電子調達や基幹システム（ERP）プラットフォームとシームレスに統合できるようになります。

これらは、テクノロジーパートナーがどのように市場成長を加速させるかを示す、ほんの3つの例に過ぎません。マーケットプレイス拡大を阻むあらゆる障害に対して、あなたをサポートするパートナーが存在するのです。



Matt Fischer 氏
Shop Premium Outlets
運営担当 VP

Simon Property 社は、実店舗の経営に加え、同社マーケットプレイスである shoppremiumoutlets.com から高品質なブランドを割引価格で提供するオンラインサービスを展開しています。一貫した購入体験を提供するためには、標準化が重要です。そのため Simon Property 社では、テクノロジーパートナーと提携して、マーケットプレイスに掲載する商品リストを自動的に統合、標準化しています。

「当社のマーケットプレイスには、さまざまな販売事業者から数千点もの高級商品が出品されていますが、出品者にかかわらず、見た目も使い勝手も一貫した体験を実現することが最重要課題となっていました。パートナーの販売事業者エコシステムを利用することで、この作業が容易になり、お客様の期待通りの体験を提供することができています。」

重要なオペレーション上の意思決定

エンタープライズマーケットプレイスを大規模に成長させるための基盤を築き、その環境を整えるには、戦略的ビジョンを明確に定めることが極めて重要です。しかし、そのビジョンを実現させるためのオペレーション上の意思決定も同じくらい重要になります。

オペレーション上の選択が、マーケットプレイスの成否を分けるかもしれません。この意思決定によって、自社の品揃えが決まり、ひいてはお客様の期待に応えられるか否かが決まります。この判断がマーケットプレイスの顧客体験に影響し、最終的にはマーケットプレイスに再び訪れてくれるかが決まるのです。

6 キュレーションと希少性の確保を混同せず、 規模に応じたキュレーションを行い、ブランドDNAを守る

既存の商品カテゴリーに加え、関連性のある新カテゴリーも加味して販売事業者を選び、商品戦略も調整することで、ブランドDNAを守ると同時に、品揃えを最大限まで拡大し、成長を促進させてください。

近年、商業分野では「キュレーション」という言葉が新しい意味を持つようになりました。職人気質のハイエンド企業が商品を厳選し、極端に限定した品揃えをすることを意味するようになったのです。その過程で、「展示物を丁寧に選ぶ」という、元々のシンプルな意味合いは失われてしまいました。キュレーションを成功させるためには、商売のルールを変える必要はありません。世界最大の美術館であるルーヴル美術館で例えるなら、8つの学芸（キュレーション）部門の役割は、何百万点もの作品の中から来館者が鑑賞できる展示物を絞ることではなく、膨大なコレクション全体に特定のテーマを定め、来館者一人ひとりが最高の体験を得られる展示方法を確保することなのです。

キュレーションを成功させるために、商売のルールを変える必要はない

そのため、成功しているエンタープライズマーケットプレイスの多くでは、**その規模に合わせてキュレーションを行うことが必要です**。顧客の期待に応えるためには、幅広い商品を競争力のある価格で提案することが不可欠です。ただし、それと同時に、ブランドDNAが損なわれないようにする必要があります。これは、大規模なキュレーション管理を支援するテクノロジーとリソースによって実現することができます。



Pete Sauerborn 氏
マネージングディレクター

オーストラリアの小売業者であるCatch社は、1,600社以上の販売事業者からなるネットワークを拡大させるために大幅な投資を行っており、DysonやTargetなどのブランドにもマーケットプレイスへ出品してもらっています。Catch社は、同社マーケットプレイスの販売事業者と密接に協力してガイドラインを作成するほか、品揃えを細かく調整することで、マーケットプレイスを同社の成長エンジンに変えています。

「当社の戦略は、販売事業者を審査し、商品が一定の方法で販売されるようコントロールすることです。戦略を立て、マーケットプレイスでの販売方法に関するガイド、規則、規制を設け、それを素早く展開して規模を拡大させることを意図しています。」

この取り組みは、マーケットプレイスの販売事業者を選定することから始まります。マーケットプレイスに対する顧客ロイヤルティ、信頼、信用を強化するためには、自社のブランドやサービスに合致した販売事業者を選ばなければなりません。そのためには、まず販売事業者のリクルートとオンボーディング戦略を策定する必要があります。内部リソースを使うだけでなく、事前に審査された優良販売事業者へのアクセスを提供してくれるアグリゲーターパートナーを通じ、**信頼できる質の高い販売事業者を見つけ出す力を強化してください**。そのようにして集めた販売事業者は、商品カテゴリーにかかわらず、必ず自社のブランドにふさわしい商品を出品してくれることでしょう。

EXPRESS



Tim Baxter氏
CEO

アメリカのアパレル小売業者であるExpress社は、express.comの品揃えを拡大させることを目指し、マーケットプレイス「Labels We Love」を開設しました。このマーケットプレイスでは、Express社のファーストパーティー商品に加え、厳選されたサードパーティーのメンズ&レディース向け衣料品、アクセサリ、ビューティ&パーソナルケア商品をシームレスに統合し、品揃えを拡大しています。

「当社マーケットプレイスでは、お客様に共感される補完的な商品や商品カテゴリーにも対応しており、それも含めてExpressの品揃えとなっています。このマーケットプレイスは、新規顧客を獲得すると同時に、既存顧客の顧客単価を上げる手段であり、当社のEXPRESSway Forward（Expressが未来をリードする）戦略における重要な要素になっています。」

社内リソースに加え、アグリゲーターと提携することで、**キュレーションと成長の適切なバランスを確保し、持続的なマーケットプレイスの成功につなげる**ことが可能になります。また、マーケットプレイス関連のテクノロジーには、販売事業者とその商品のパフォーマンスをリアルタイムに自動監視・管理するという重要な役割があります。販売事業者のパフォーマンスや、商品の評価やレビューに関する適切なガイドを設けることで、マーケットプレイスが成長しても自社のブランド基準を満たす購入体験を提供し続けることができるのです。

7

購入者が利用するチャンネルにマーケットプレイスを統合する

各チャンネルにマーケットプレイスをシームレスに統合してください。

成功しているエンタープライズマーケットプレイスは、マーケットプレイス部分だけがサイロ化されないこと、既存のビジネスチャンネルにマーケットプレイスをシームレスに統合しています。信頼できる質の高い販売事業者と協力して、すべてのオファーを統一されたオンライン体験に集約することで、**マーケットプレイスが自動的に自社ブランドを強化していってくれるようになります。**

購入者は、マーケットプレイスがファーストパーティー商品だけでなく、その延長線上にあるサードパーティー商品も販売される場所であることを認識しています。必要な商品を揃えるために別途、購入・会計ステップを踏む必要がないため、顧客体験が強化されるのです。マーケットプレイス事業者側としても、新たなデジタルチャンネル戦略を改めて策定する必要がなく、すでに成功している戦略を有効活用することができます。そして、開設初月からマーケットプレイス戦略の価値を証明することができます。

マーケットプレイスをすべてのチャンネルに統合することで、初月からマーケットプレイス戦略の価値を証明し、軌道に乗せることができる

統合すべきは、オンラインチャンネルだけではありません。実店舗を構えるビジネスであれば、店舗戦略にマーケットプレイスを組み込む必要もあります。店頭での受取や返品、また店舗でマーケットプレイス商品の注文に対応すれば、店舗における訪問客と売上をも増やし、既存の品揃えを簡単に拡充できるツールとして、マーケットプレイスが機能します。

B2B企業では、営業部門にもこれと同じアプローチを適用するべきです。現場の営業担当者とコールセンターには、主力ビジネスのカatalogとともに、マーケットプレイスの商品を提案するためのツールとトレーニングを必ず提供してください。全体的な売上と顧客満足度の両方が向上するはずです。



メキシコで大手百貨店を運営するLiverpool社において、最速で成長しているデジタルチャンネルはマーケットプレイスであり、2020年には売上が7倍にも拡大しました。その成功の鍵は、マーケットプレイスの商品をファーストパーティー商品と同様に扱い、120以上ある同社店舗から、モバイルアプリ「Liverpool Pocket」のクリック&コレクト機能を使って、これらの商品をオンライン購入できるようにしたことにあります。

7倍

出品者の増加率

10件中1件

店舗からマーケットプレイス商品が
注文される件数

98%

店舗で発生するマーケットプレイスでの
返品の割合

8

マーケットプレイス用に独自のマーケティング計画を策定する

包括的なマーケティング計画を策定するための投資を行い、マーケットプレイスの持続的成長を促してください。

エンタープライズマーケットプレイスの品揃えを充実させることで、2種類の顧客層からの収益を増やすことができます。まず、**既存客が求める商品を増やせば**、平均購入単価や頻度が増えて売上高が増加します。次に、新規顧客層を対象に、**マーケットプレイスの商品に対する認知度を上げる取り組みを行うことができます**。マーケットプレイスの開設前、開設中、開設後に分けて、これら2種類の顧客層からの収益拡大方法を把握し、それをマーケティング戦略や顧客獲得戦略に反映させる必要があります。

開設前

マーケットプレイス開設プロジェクトの進捗に伴い、マーケットプレイスをオーディエンスに紹介するための戦略や、チャネル統合を含め、マーケットプレイスの収益拡大につながるような包括的なマーケティング計画を策定してください。メールマーケティング、有料広告、SNS、コンテンツマーケティング、またSEO（検索エンジン最適化）対策によって、どのようにマーケットプレイスの商品がメディア掲載されるかを検討してください。

開設中

顧客、潜在的な販売事業者、業界アナリスト、金融メディアに向けてマーケットプレイス開設を発表するためのキャンペーンを企画し、スタートダッシュを図りましょう。プレスリリースやメディアへの働きかけを通じて、マーケットプレイスの仕組みや、購入者と事業者側のメリットなどを伝えてください。また、eコマースサイト上に、マーケットプレイスやそこでの購入体験を紹介する専用スペースを設けてください。

マーケットプレイスのSEO対策を強化する

マーケットプレイスの商品は、検索によるサイト訪問者数を平均34%増やすことができる貴重なSEO対策ツールでもあります。マーケットプレイスに商品が増えるほど品揃えは充実し、コンテンツの質と鮮度が上がるのです。マーケットプレイス開設前の初期段階からSEO対策の基礎を築いておくことで、開設初日からその効果を実感することができるでしょう。

出典：Enterprise Marketplace Index by Mirakl

開設後

マーケットプレイス開設後は、eコマース顧客獲得戦略において、マーケットプレイスの商品を他の商品と同等に扱う必要があります。原則として、マーケットプレイスの商品を定期的なプロモーションやデジタルマーケティングキャンペーンに組み込み、他の商品やサービスと同様に扱ってください。

これは、営業活動において極めて重要です。組織内の営業部門による顧客エンゲージメントや営業戦略にマーケットプレイスが組み込まれるようにサポートし、各種販売チャネルが相互に補完されるアプローチを実現することで、チャネル間の衝突が削減されます。

Sprinter



Queen Lin 氏

インターナショナルeコマース・
マーケットプレイスリード

ISRG (Iberian Sports Retail Group) 傘下の Sprinter 社は、スペインにおけるスポーツeコマース市場のリーダーです。同社はマーケットプレイスの概念が登場してまだ間もないころから、市場最大のオンラインスポーツ用品カタログとして、マルチチャネルマーケティング戦略を採用し、その成長を後押ししてきました。マーケットプレイス開設時のプレスリリースやメディアアウトリーチに始まり、SEO対策、専用EメールやSNSキャンペーンなど、あらゆる段階でマーケティングを駆使し、マーケットプレイスの成長を促しています。

「マーケットプレイスプロジェクトのすべての段階でマーケティングを駆使し、その認知度を高め、販売事業者を集めて品揃えを充実させ、継続的にGMV（流通取引総額）を増やすことができています。立ち上げから6か月以内に200種類以上のブランドを集め、平均顧客単価は60ユーロに達しました。現在の取り扱いブランドは800種類、有効商品は60,000点です。継続的にマーケットプレイスの規模を拡大させるにあたり、今まで以上にマーケティングが重要になっています。」

成長促進とチェンジマネジメント

ビジョンを描き、重要なオペレーション上の意思決定を通じて、そのビジョンを実現する必要があることを説明してきました。次は、**成長を促し、変化を管理し、成功を積み重ねる段階**です。以下のセクションでは、マーケットプレイスの成長に適した条件を整えることで、成功を促し、監視し、状況に対応することに特化したベストプラクティスをご紹介します。

9

すべての関係者を巻き込む

マーケットプレイスの目標達成に向けた計画を策定し、優先的にチェンジマネジメントを実施してください。

エンタープライズマーケットプレイスは、組織に新しい考え方、そして新しいビジネスモデルをもたらします。

マーケットプレイスを開設する組織は、どのような組織であれ、ビジネスモデルの転換をサポートし、マーケットプレイスの成長を支える、購入者、販売事業者、テクノロジーパートナーのエコシステムを適切に拡大させるため、すべての関係者を巻き込む必要があります。このプロセスは、マーケットプレイスのエグゼクティブスポンサーがチェンジマネジメントをリードするところから始まります。まずは、エグゼクティブスポンサーがCレベルの幹部に働きかけ、意思決定を促し、意識統一を図ります。

その際、品揃えを充実させようとしている組織は、最高幹部に加えて、商品計画やオムニチャネル戦略の責任を負うエグゼクティブにも参加してもらうべきかもしれません。商品部門とマーケットプレイスの関係性が明確化されるほか、マーケットプレイスと店舗運営の最適な統合方法についても意見を提供してもらえるでしょう。メーカーであれば、チャンネルパートナーに対する最終責任を負うリーダーも参加させるべきです。このリーダーはチャンネル同士がシェアを奪い合う懸念を払拭し、利益がもたらされる道筋を示す上で不可欠な存在となります。

マーケットプレイスを
開設する組織は、
どのような組織であれ、
すべての関係者を巻き込む
必要がある

DECATHLON



Charles-Emanuel Nelis氏
デジタル責任者

スポーツ用品の世界的リーダーであるDecathlon社は、自社マーケットプレイス向けにデータファーストのビジネスモデルと戦略を策定しました。顧客からのフィードバック、Webサイトの検索データ、商品カテゴリーマネージャーの意見など、あらゆる情報を収集し、同社ビジネスだけでなく、各地域の関係者にとっても有益な戦略を立案しました。Decathlon社はすでに6か国でマーケットプレイスを展開しており、全社的な拡大も計画しています。

「お客様からは、品揃え、商品の種類、価格設定に改善の余地があると言われていました。57か国で事業を展開していれば、すべての地域で最高というわけにはいきません。マーケットプレイスは、当社の品揃えを補完できる素晴らしいツールです。悩んでいる時間はない、今すぐやろうと決めました。」

チェンジマネジメントを実施する上では、マーケットプレイスがビジネスに与える影響を全社的に透明化することも必要になります。エグゼクティブスポンサーは、マーケットプレイスの関係者と協力するだけでなく、マーケットプレイスの計画段階と開設後に発生しうる問題を予測し、それに対処するための明確な計画を策定する必要があります。



Maykers®



Eddie Perdok氏
CEO

ヨーロッパの農産物供給業者であるKramp社は、購入者のためのワンストップショップを実現するため、エンタープライズマーケットプレイス「Maykers」を開設しました。同社は、100を超える販売店ネットワークと積極的に協調し、マーケットプレイスに出品してもらうだけでなく、販売店をマーケットプレイスのプロモーターとして活用しています。新たなデジタル販売チャネルを提供することで、彼らのビジネスの成長にも寄与しています。

「販売店は当社の最も重要なお客様です。デジタルサービスを拡大するために、販売店をパートナーとしてMaykersに迎え入れています。Krampは販売店の競合ではありません。むしろ、ビジネスを成長させるための新たなデジタルチャネルを共有することで、販売店との関係を強化しています。」

持続的な成長の道を切り開くためには、eコマース部門、ビジネスパートナー、テクノロジーパートナー、チャネルパートナー、サポート部門など、マーケットプレイスを開設することで影響を受けるすべての関係者を積極的に巻き込むことが不可欠です。これらの関係者の懸念を理解し、マーケットプレイスがもたらす付加価値を示すことで、エンタープライズマーケットプレイス戦略を通じて、堅牢性と回復力を強化することができるのです。

10

マーケットプレイスに適したチーム作りに投資する

マーケットプレイスにおける購入者と販売事業者、両者の体験をサポートする専任チームを結成してください。

エンタープライズマーケットプレイスの成功に最も重要な「規模」を実現するためには、マーケットプレイスの販売事業者とその商品管理に責任を持つ、専任チームが必要になります。

一般的に、優れたマーケットプレイスチームでは、**マーケットプレイス担当エグゼクティブスポンサー**の下に専任のマーケットプレイス責任者が置かれており、以下の3つの部門を統率しています。

- 1. 販売事業者リクルート：**品揃え戦略、購入者の期待値、ブランドDNAに最も合致する販売事業者を見つけ、マーケットプレイスへの出品を募り、正式な提携に至った場合には、オンボーディング部門に引き渡します。平均的なリクルーターは、1人あたり年間100社ほどの有効な販売事業者を発掘することができます。
- 2. 販売事業者オンボーディング：**マーケットプレイスへの出品をサポートします。販売事業者がマーケットプレイスで商品を販売できるように、迅速なオンボーディングを実現します。
- 3. アカウント管理：**販売事業者との関係を管理するほか、継続的にパフォーマンスを追跡し、マーケットプレイスの商品やサービスがブランド基準を満たしていることを確認する重要な役割を担っています。

マーケットプレイス開設直後は、この3つの責務に均等に人員を割り当てる必要がありますが、マーケットプレイスの成長に伴い、マーケットプレイスチームも進化させる必要があります。販売事業者リクルート、オンボーディング、そしてアカウント管理の各部門が力を合わせ、マーケットプレイスを素早く拡大させると共に、常にブランド基準を満たすことができるのです。



Álex Juárez 氏
マーケットプレイスマネージャー

スペインでトップ5に入るeコマースサイト運営事業者であるPcComponentes社では、専属15人体制のチームが230社の出品者を管理しています。2020年、マーケットプレイスで取引された注文数は合計40万件以上に上り、前年比300%の成長につながっています。

「販売事業者は当社マーケットプレイスの成長における中心的な要素であり、それがマーケットプレイスチームの考え方に反映されています。それぞれの販売事業者と個別に関係を築き、透明かつ公正な方法で協力しており、彼らからの質問には必ず1日以内に回答することを徹底しています。これは、当社の継続的な成功に極めて重要な要素であり、当社の成長とともに、その重要性は増す一方でしょう。」



Bill Bennett 氏
VP 兼 eコマース責任者

食料品業界のリーダーであるThe Kroger Co.社は、マーケットプレイスを開設後、その規模拡大に見合ったリソースを確保するため、マーケットプレイスチームの人員を2倍に増やしました。現在では、販売事業者リクルート、コンテンツ承認、販売事業者の統合、アカウント管理などの責務に、専任者を割り当てることができています。

「マーケットプレイスチーム結成当初は、チームの基礎を築くことに焦点を当てました。マーケットプレイス開設後は、一旦状況を見直し、マーケットプレイスの成長や持続性について考えるようになりました。マーケットプレイスの成長に伴い、足りない商品や可能性を見つけ出し、取り扱う商品カテゴリーを拡大するという目標に向け、ファーストパーティー部門と協力するようになっています。」

11

マーケットプレイスのパフォーマンスデータを賢く利用する

マーケットプレイスモデルに合わせてビジネスの目的と成功指標を更新し、注意深く監視してください。

他の全社的な取り組みと同様に、エンタープライズマーケットプレイスのパフォーマンスを注意深く監視し、全体的な業績への影響を把握し、成長を加速できる機会を見つけ出していく必要があります。

マーケットプレイスを考慮してパフォーマンス目標やインセンティブを更新することで、組織全体への影響を示すことができるようになります。そうすることで、マーケットプレイスが各部門やさまざまな優先的取り組みにもたらすメリットを示し、マーケットプレイスが継続的な投資に値するものであることを証明することができるのです。

また、このようなデータは、マーケットプレイスが与えるプラスの影響を測定し、報告する手段にもなるため、**経営レベルのすべての関係者を確実に巻き込めるようになります。**

- 1. 顧客獲得率：**マーケットプレイスの定着率、Webトラフィックの増加率、eコマース全体に対するマーケットプレイスの売上増加率をチェックし、売上に影響する最大の要因とそれが収益に与える影響を示すことができます。
- 2. 顧客満足度：**顧客獲得やNPS（ネットプロモータースコア）に関する目標を設定し、追跡することで、エンタープライズマーケットプレイスが顧客満足度に与える影響を示すことができます。
- 3. ビジネス効率と収益性：**マーケットプレイスの商品カテゴリー別GMVとその利益など、ポートフォリオ戦略における最新の変化を測定することで、経営に影響する要因を特定するほか、新たな機会を発掘することが可能になります。

エンタープライズマーケットプレイス戦略に沿った組織目標を定めることで、その重要性を強調できるだけでなく、開設1年目、5年目、それ以降などの節目に、全社的な価値を証明することが可能になります。



Nick Ostergaard 氏
デジタル高度サービス担当
シニアマネージャー

北米で販売されるフォークリフト3台中1台は、この業界をリードする Toyota Material Handling, Inc. 社の製品です。しかし、強力なチャネルパートナーのネットワークを持つメーカーである一方、最終顧客の購入行動を完全に可視化できていませんでした。MyToyota Store を開設したことにより、顧客の嗜好や行動について、ワンランク上の知見を手に入れることが可能になりました。

「マーケットプレイスから得られるデータに基づき、お客様や販売店に対する付加価値を高めることができます。Web サイトにおけるお客様行動に基づき、パーソナライズ性を強化するほか、適切な価格を導くことができます。また、販売店や部品流通センターにおける最適在庫の判断にも役立っています。つまり、マーケットプレイスによって、今まで以上に充実した情報に基づく、データドリブンな意思決定が可能になりました。」

おわりに

顧客ニーズを満たすことを追求する組織にとって、エンタープライズマーケットプレイスの開設と拡大は不可欠な要素となりました。この取り組みを成功させるには、これまでとはアプローチを変える必要があります。

本書で紹介した11件のベストプラクティスは、**業界を問わず、継続的に拡大するエンタープライズマーケットプレイス事業を立ち上げ、成功を目指すすべての組織が倣う必要のある戦略**です。これらのベストプラクティスは、Miraklを利用し、信頼性とパフォーマンスの高い、顧客中心のマーケットプレイスを構築・成長させてきた、300社以上の先進的な大手プラットフォーム企業から得た知見に基づくものです。

すべての企業に、ブランド、評判、深い顧客理解によって顧客価値を強化できる、同様な機会が与えられているのです。

マーケットプレイスの機会を積極的に活用するか、すでにリーダーシップを発揮している先進的な組織にそのチャンスを譲るか、その選択を迫られています。

簡単ではありません。市場をリードすることは、いつの時代でも難しいことなのです。しかし、それはかつてないほどの成長を後押ししてくれるはずです。

この挑戦を受け、デジタル分野の成長を加速させる準備はできていますか？

Miraklについて

Miraklは、業界初の最も高度なエンタープライズマーケットプレイス構築用SaaSプラットフォームを提供しています。Miraklを利用すれば、B2BやB2Cを問わず、あらゆる業界の組織が素早くマーケットプレイスを立ち上げ、大きく成長し、高まる顧客の期待を上回るスピードで、確実に事業を展開させることができます。プラットフォームはeコマースにおける新たな競争力であり、世界で最も信頼の置けるブランドが、その包括的なテクノロジーソリューション、専門知識、Mirakl Connectのエコシステムを理由にミラクルを採用し、自社のプラットフォームビジネスモデルを強化しています。

その結果、ABB、Astore by AccorHotels、Best Buy Canada、Carrefour、Catch、Changi Airport、Darty、The Kroger Co.、Leroy Merlin、Maisons du Monde、Metro、Toyota Material Handlingなどの企業が、スピード、規模、俊敏性を強化し、変化するeコマースの世界で成功しています。